

REVISTA INCLUSIONES

DESAFÍOS DE LA GESTIÓN EN EL CONTEXTO
DEL GOBIERNO - EMPRESA - EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD DE SONORA - MÉXICO

Revista de Humanidades y Ciencias Sociales

Volumen 8 . Número Especial

Enero / Marzo

2021

ISSN 0719-4706

CUERPO DIRECTIVO

Director

Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda
Universidad Católica de Temuco, Chile

Editor

Alex Véliz Burgos
Obu-Chile, Chile

Editor Científico

Dr. Luiz Alberto David Araujo
Pontificia Universidade Católica de Sao Paulo, Brasil

Editor Europa del Este

Dr. Alekzandar Ivanov Katrandhiev
Universidad Suroeste "Neofit Rilski", Bulgaria

Cuerpo Asistente

Traductora: Inglés

Lic. Pauline Corthorn Escudero
Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Portada

Lic. Graciela Pantigoso de Los Santos
Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Carolina Aroca Toloza
Universidad de Chile, Chile

Dr. Jaime Bassa Mercado
Universidad de Valparaíso, Chile

Dra. Heloísa Bellotto
Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dra. Nidia Burgos
Universidad Nacional del Sur, Argentina

Mg. María Eugenia Campos
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Francisco José Francisco Carrera
Universidad de Valladolid, España

Mg. Keri González
Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

Dr. Pablo Guadarrama González
Universidad Central de Las Villas, Cuba

Mg. Amelia Herrera Lavanchy
Universidad de La Serena, Chile

Mg. Cecilia Jofré Muñoz
Universidad San Sebastián, Chile

Mg. Mario Lagomarsino Montoya
Universidad Adventista de Chile, Chile

Dr. Claudio Llanos Reyes
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Dr. Werner Mackenbach
Universidad de Potsdam, Alemania
Universidad de Costa Rica, Costa Rica

Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín
Universidad de Santander, Colombia

Ph. D. Natalia Milanesio
Universidad de Houston, Estados Unidos

Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Ph. D. Maritza Montero
Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Eleonora Pencheva
Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Rosa María Regueiro Ferreira
Universidad de La Coruña, España

Mg. David Ruete Zúñiga
Universidad Nacional Andrés Bello, Chile

Dr. Andrés Saavedra Barahona
Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria

Dr. Efraín Sánchez Cabra
Academia Colombiana de Historia, Colombia

Dra. Mirka Seitz
Universidad del Salvador, Argentina

Ph. D. Stefan Todorov Kapralov
South West University, Bulgaria

COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Comité Científico Internacional de Honor

Dr. Adolfo A. Abadía

Universidad ICESI, Colombia

Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Martino Contu

Universidad de Sassari, Italia

Dr. Luiz Alberto David Araujo

Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil

Dra. Patricia Brogna

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Horacio Capel Sáez

Universidad de Barcelona, España

Dr. Javier Carreón Guillén

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Lancelot Cowie

Universidad West Indies, Trinidad y Tobago

Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar

Universidad de Los Andes, Chile

Dr. Rodolfo Cruz Vadillo

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

Dr. Adolfo Omar Cueto

Universidad Nacional de Cuyo, Argentina

Dr. Miguel Ángel de Marco

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Emma de Ramón Acevedo

Universidad de Chile, Chile

Dr. Gerardo Echeita Sarrionandía

Universidad Autónoma de Madrid, España

Dr. Antonio Hermosa Andújar

Universidad de Sevilla, España

Dra. Patricia Galeana

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dra. Manuela Garau

Centro Studi Sea, Italia

Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg

Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia

Universidad de California Los Ángeles, Estados Unidos

Dr. Francisco Luis Girardo Gutiérrez

Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia

José Manuel González Freire

Universidad de Colima, México

Dra. Antonia Heredia Herrera

Universidad Internacional de Andalucía, España

Dr. Eduardo Gomes Onofre

Universidade Estadual da Paraíba, Brasil

Dr. Miguel León-Portilla

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Miguel Ángel Mateo Saura

Instituto de Estudios Albacetenses "Don Juan Manuel", España

Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros

Diálogos em MERCOSUR, Brasil

+ Dr. Álvaro Márquez-Fernández

Universidad del Zulia, Venezuela

Dr. Oscar Ortega Arango

Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut

Universidad Santiago de Compostela, España

Dr. José Sergio Puig Espinosa

Dilemas Contemporáneos, México

Dra. Francesca Randazzo

Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras

Dra. Yolando Ricardo

Universidad de La Habana, Cuba

Dr. Manuel Alves da Rocha

Universidade Católica de Angola Angola

Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Dr. Miguel Rojas Mix

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades
Estatales América Latina y el Caribe*

Dr. Luis Alberto Romero

CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig

Dilemas Contemporáneos, México

Dr. Adalberto Santana Hernández

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Juan Antonio Seda

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva

Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso

Universidad de Salamanca, España

Dr. Josep Vives Rego

Universidad de Barcelona, España

Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Comité Científico Internacional

Mg. Paola Aceituno

Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile

Ph. D. María José Aguilar Idañez

Universidad Castilla-La Mancha, España

Dra. Elian Araujo

Universidad de Mackenzie, Brasil

Mg. Romyana Atanasova Popova

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Ana Bénard da Costa

Instituto Universitario de Lisboa, Portugal

Centro de Estudios Africanos, Portugal

Dra. Alina Bestard Revilla

*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte,
Cuba*

Dra. Noemí Brenta

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Ph. D. Juan R. Coca

Universidad de Valladolid, España

Dr. Antonio Colomer Vialdel

Universidad Politécnica de Valencia, España

Dr. Christian Daniel Cwik

Universidad de Colonia, Alemania

Dr. Eric de Léséulec

INS HEA, Francia

Dr. Andrés Di Masso Tarditti

Universidad de Barcelona, España

Ph. D. Mauricio Dimant

Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel

Dr. Jorge Enrique Elías Caro

Universidad de Magdalena, Colombia

Dra. Claudia Lorena Fonseca

Universidad Federal de Pelotas, Brasil

Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Dra. Carmen González y González de Mesa

Universidad de Oviedo, España

Ph. D. Valentin Kitanov

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Mg. Luis Oporto Ordóñez

Universidad Mayor San Andrés, Bolivia

Dr. Patricio Quiroga

Universidad de Valparaíso, Chile

Dr. Gino Ríos Patio

Universidad de San Martín de Porres, Perú

Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. Vivian Romeu

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. María Laura Salinas

Universidad Nacional del Nordeste, Argentina

**REVISTA
INCLUSIONES** M.R.
REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

Dr. Stefano Santasilia
Universidad della Calabria, Italia

Mg. Silvia Laura Vargas López
Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

Dra. Jaqueline Vassallo
Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

**CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL**

Dr. Evandro Viera Ouriques
Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil

Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez
Universidad de Jaén, España

Dra. Maja Zawierzeniec
Universidad Wszechnica Polska, Polonia

Indización, Repositorios y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:





REX



UNIVERSITY OF SASKATCHEWAN



Universidad de Concepción

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN



**CAPACIDADES EMPRESARIALES Y VENTAJA COMPETITIVA EN EMPRESAS HOTELERAS:
ESTUDIO DE CASO EN HOTELES DE PALENQUE, CHIAPAS¹**

**BUSINESS CAPABILITIES AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN HOTEL COMPANIES. CASE
STUDY IN HOTELS IN PALENQUE, CHIAPAS**

Drdo. Pedro Ramón-Hernández

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-8696-6572>
estoico.ramon@gmail.com

Dra. Norma Aguilar Morales

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-7292-302X>
gjalca@hotmail.com

Dra. Deneb Eli Magaña Medina

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-8579-596X>
Deneb_72@yahoo.com

Fecha de Recepción: 03 de septiembre de 2020 – **Fecha Revisión:** 20 de septiembre de 2020

Fecha de Aceptación: 17 de octubre de 2020 – **Fecha de Publicación:** 01 de enero de 2021

Resumen

El propósito de esta investigación es comprender y definir las capacidades empresariales que generan ventajas competitivas a las empresas hoteleras de Palenque, Chiapas. El estudio se hizo siguiendo un enfoque cualitativo, un método interpretativo y deductivo de tipo transversal, a través de un estudio de caso. Participaron dos empresas, cuyos criterios para estudiarlas fue que tuvieran al menos diez años de operación y que fueran empresas locales. Se usaron cuestionarios con preguntas semiestructuradas y guías de observación, se aplicaron entrevistas a gerentes y un grupo focal. El análisis se realizó con apoyo del software atlas ti. 8.4.24. Los resultados indican que las capacidades empresariales que se practican en dichas empresas, tienen relación con su permanencia en el mercado, ya que sus colaboradores mostraron compromiso con su trabajo, con su empresa y con sus clientes. Las capacidades identificadas, contribuyen a lograr ventajas competitivas en el mercado hotelero del lugar.

Palabras Claves

Capacidades – Ventajas competitivas – Empresas

Abstract

The purpose of this research is to understand and define the business capabilities that generate competitive advantages for hotel companies in Palenque, Chiapas. The study was carried out

¹ Este trabajo es resultado parcial del proyecto de tesis del doctorado en estudios económico-administrativos, cursado en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), el proyecto de tesis se titula: "Las capacidades empresariales como factores de ventaja competitiva en empresas hoteleras"; recibiendo el apoyo económico por parte de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) y el Programa de Desarrollo Profesional Docente (ProdeP).

Capacidades empresariales y ventaja competitiva en empresas hoteleras: Estudio de caso en hoteles de Palenque... pág. 02

following a qualitative approach, a cross-sectional interpretative and deductive method, through a case study. Two companies participated, whose criteria for studying them was that they had at least ten years of operation and that they were local companies. Questionnaires with semi-structured questions and observation guides were used, interviews with managers and a focus group were applied. The analysis was carried out with the support of the Atlas ti. S. 4.8.24. The results indicate that the entrepreneurial skills that are practiced in these companies are related to their permanence in the market, since their collaborators showed commitment to their work, their company, and their clients. The identified capacities contribute to achieving competitive advantages in the local hotel market.

Keywords

Capabilities – Competitive advantages – Company

Para Citar este Artículo:

Ramón-Hernández, Pedro; Aguilar Morales, Norma y Magaña Medina, Deneb Eli. Capacidades empresariales y ventaja competitiva en empresas hoteleras: Estudio de caso en hoteles de Palenque, Chiapas. Revista Inclusiones Vol: 8 num Especial (2021): 01-19.

Licencia Creative Commons Attribution Non-Comercial 3.0 Unported
(CC BY-NC 3.0)
Licencia Internacional



Introducción

La zona arqueológica de Palenque, Chiapas fue declarada patrimonio cultural de la humanidad en el mes de septiembre de 1987, a partir de este acontecimiento, la actividad empresarial y particularmente la hotelera empezó a tener un repunte importante, ya que muchos interesados en conocer dicha zona arqueológica y la cultura maya empezaron a llegar al lugar y con ello los servicios turísticos adquirieron importancia al contribuir en el fortalecimiento de la economía de empresas pequeñas y medianas, así como de personas interesadas en atender a los turistas que año con año se incrementan, actualmente Palenque recibe a un promedio de 400,000 visitantes anualmente².

En este contexto, se buscó responder a las preguntas: ¿Qué ventajas competitivas poseen las empresas hoteleras?, ¿Cómo contribuyen las capacidades empresariales, al logro de las ventajas competitivas en las empresas hoteleras?; ¿Cuáles son las capacidades empresariales que generan ventajas competitivas en las empresas hoteleras? Por lo que el objetivo general de esta investigación fue comprender las capacidades empresariales que desarrollan los gerentes y el personal funcional en las empresas hoteleras de Palenque, Chiapas, México; y definir como dichas capacidades les ayudan a lograr ventajas competitivas, permitiéndoles mantenerse en el mercado, esto porque en dicho lugar se ha observado un crecimiento significativo en la actividad turística y en consecuencia de la actividad empresarial entre las que se cuentan las actividades de la hotelería y existen varias empresas locales a las cuales es necesario orientarlas en el sentido de conocer cuáles son sus capacidades, con el propósito de poder mantenerse en ese mercado y alcanzar ventajas competitivas.

Frente a esta necesidad de estudio se identificó a la teoría de los recursos y capacidades como la teoría más completa que podría orientar el estudio empírico y que respondiera al propósito planteado.

Marco teórico

La teoría de los recursos y capacidades (TRC), tuvo su origen en la década de los ochenta, cuando se creía que para que una organización superviviera, era necesario que dependiera de su capacidad para mantener adecuadas relaciones con su entorno. Los primeros en proponer esta teoría fueron algunos economistas, que sugirieron que una empresa podría definirse como un conjunto de recursos a disposición de los empleados, para lo cual era necesario que alguien se encargara de organizar a dichos recursos. Antes, esta teoría había sido estudiada desde la óptica de la teoría de la administración estratégica, porque se consideraba que la parte más importante del éxito en las empresas estaba en los factores externos; sin embargo, algunos estudiosos del tema³, que consideraban que los factores internos pueden ser más importantes que los externos para explicar el éxito o fracaso de una empresa, centraron sus esfuerzos en lo que en un principio se llamó la Visión Basada en los Recursos (VBR).

² Secretaria de turismo Chiapas, “Reporte Estadístico de Indicadores Del Sector Turístico de Chiapas.” (Chiapas, 2019), <http://www.turismochiapas.gob.mx/institucional/estadisticas/formatos/FEBRERO2019.pdf>. 2-3; Chiapas and secretaria de Turismo, “Cuaderno Estadístico de La Actividad Turística Del Estado de Chiapas Enero 2018,” 2018, <http://www.turismochiapas.gob.mx/institucional/estadisticas/>. 3-4.

³ Jay Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management* Vol: 17 num 1 (1991): 99–120.

Básicamente, existen algunos factores que en lo general componen el proceso de la teoría de los recursos y capacidades⁴; se inicia por identificar los recursos de la empresa, luego localizar las fortalezas y debilidades relativas respecto a los competidores, identificar las propias capacidades de la empresa, evaluar la rentabilidad de esas capacidades y potencialidades y definir su potencial para crear, mantener y desarrollar ventaja competitiva, luego desarrollar esas estrategias que aprovechen mejor las capacidades encontradas, finalmente identificar las carencias para poder invertir en fortalecerlas y con ello lograr y mantener la ventaja competitiva. Fue Wernerfelt, quien publicó el primer artículo científico sobre la Visión Basada en los Recursos⁵, (en inglés, *Resource-Based Review*), a partir de este aporte se comienzan a aceptar los fundamentos que poco a poco han fortalecido la propuesta de lo que en 1993 sería ya considerada como una teoría al sumársele el término de capacidades; para esta teoría la organización constituye el nivel de análisis adecuado y que se compone de tres elementos: “el concepto de los recursos y capacidades, los requisitos para conseguir rentas mejores en las empresas y las condiciones de equilibrio y racionalidad entre recursos y capacidades”⁶.

La TRC recoge elementos de diferentes campos del conocimiento empresarial, económico y de planeación estratégica orientados a la competitividad, por lo que se presenta como un elemento integrador y conciliador entre la economía y la administración, lo que ha despertado el interés de muchos estudiosos de la materia.

El núcleo principal de la teoría se compone de tres elementos de estudio, que inicia desde la investigación en el campo de la estrategia, también desde las contribuciones efectuadas por la economía de las organizaciones y desde las aportaciones de la organización industrial⁷.

Componentes de la TRC

La TRC, se integra de dos grandes variables, la primera se conforma de los recursos tangibles y los intangibles; la segunda que versa sobre las capacidades, que de alguna manera son impulsadas por los mismos recursos, dependerá de cada organización como lo usa, dirige y gestiona para lograr mejoras a su interior.

En este estudio nos interesa ahondar sobre las capacidades. La verdadera fuente generadora de ventaja competitiva de una empresa, radica en las capacidades de sus recursos intangibles; diversos autores concuerdan en que estos, debido a su naturaleza poseen los elementos que de ser debidamente gestionados por los líderes de una empresa, potencian sus ventajas; enumeramos su importancia “son fuente de heterogeneidad en las

⁴ Jesus Suarez Hernandez y Santiago Ibarra Miron, “La Teoría de Los Recursos y Las Capacidades. Un Enfoque Actual de La Estrategia Empresarial”, *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, num 15 (2002): 63–89.

⁵ Sonia Dasi Rodriguez y Juan Francisco Martinez Perez, “Teorías Del Crecimiento de La Empresa”, *Tendencias y Nuevos Desarrollos de La Teoría Económica*, num 858 (2011): 133–42, <https://doi.org/DOI:10.32796/ice.2011.858.1395>.

⁶ Manuel Alfonso Garzon Castrillon y Andre Luiz Fischer, “Una Vía de Colaboración Entre La Economía y La Administración: La Teoría de Los Recursos y Las Capacidades”, *Revista Equidad y Desarrollo* Vol: 1 num 11 (2009): 75–104, <https://doi.org/DOI: 10.19052/ed.229>.

⁷ German Narvaez Vazquez; Cuauhtemoc Guerrero Davalos y Otto Villaprado Chavez, “La Competitividad Del Sector Hotelero a Partir de La Teoría de Los Recursos y Capacidades”, *Revista Internacional Administracion & Finanzas* Vol: 10 num 2 (2017): 93–105, https://www.theibfr.com/download/riaf/2017_riaf/riaf_v10n2_2017/RIAF-V10N2-2017-8.pdf.

empresas, no se deprecian, tienen poca posibilidad de ser imitados, no se encuentran en el mercado y su proceso de acumulación genera capacidades competitivas⁸, las que serán percibidas por las demás de la industria y aún más lejos, tanto como sea fuerte su ventaja.

Capacidades

La segunda variable de la TRC, está integrada por las capacidades, que representan la manera real de lograr las ventajas competitivas de una empresa, se ha hablado de buscar el verdadero gen de la empresa porque ahí se localiza su esencia, las capacidades lo son, es ahí donde se pueden encontrar los mecanismos que cobran vida, inteligencia y capacidad para hacer que los recursos tangibles e intangibles se pongan en marcha. Las capacidades son un importante instrumento de ventaja competitiva para las empresas, siempre y cuando quienes las dirigen sepan hacer uso de los recursos que disponen para lograr que esas capacidades puedan potenciarse⁹, dichos autores definen a las capacidades empresariales como las competencias que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, poniendo énfasis en el modo de coordinar los procesos de producción y en el uso de las tecnologías¹⁰.

En una clasificación de recursos aparecen los recursos de capital organizacional, integrados por la estructura formal de la empresa, su planificación, control y coordinación de sistemas e incluso las relaciones entre los miembros de una empresa. También aparece el término capital intelectual basado en el conocimiento¹¹, dicha afirmación tuvo su origen en el enfoque de empresa basada en el conocimiento. Ya desde la visión de los recursos, se denominaba a las capacidades como competencia distintiva, a esto se refería el autor para denominar a las cosas que hacía bien una organización¹²; Prahalad y Hamel, las definían como competencias esenciales¹³, también llamadas competencias centrales, que se integran de competencias tecnológicas, personales y organizativas; aunque algunos autores como Morcillo y Bueno (citados en Suarez e Ibarra) las denominaron como relacionales¹⁴. En esencia las capacidades que más interesan a las empresas, son aquellas que surgen de la integración de capacidades funcionales individuales y que cada organización posee colaboradores que despliegan una serie de capacidades y que cuando los líderes de la empresa son capaces de hacerlas florecer y conjuntarlas con las capacidades de los demás, es cuando se habla de capacidades de la empresa que generan ventajas competitivas.

⁸ Nallely Hernández Hernández; Yesenia Sánchez Tovar y Jesús Lavín Verastegui, "Identificación de Las Capacidades Empresariales Como Factor Generador de La Competitividad En El Sector Hotelero de Ciudad Victoria México", *Investigación Administrativa* Vol: 43 num 113 (2014): 78–94.

⁹ C.K. Prahalad y Gary Hamel., "The Core Competence of the Corporation.", *Harvard Business Review* 8, no. 9–10 (1990): 16.

¹⁰ Nallely Hernández Hernández; Yesenia Sánchez Tovar y Jesús Lavín Verastegui, "Identificación de Las Capacidades Empresariales Como Factor Generador de La Competitividad En El Sector Hotelero de Ciudad Victoria México", *Investigación Administrativa* Vol: 43 num 113 (2014): 78–94.

¹¹ Miriam Delgado Verde; et al., "Propuesta de Un Modelo Teórico Sobre El Proceso de Innovación Tecnológica Basado En Los Activos Intangibles", *Cuadernos de Estudios Empresariales* num 18 (2008): 203–27, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3083728>.

¹² Jesús Suárez Hernández y Santiago Ibarra Miron, "La Teoría de Los Recursos y Las Capacidades..."

¹³ C. K. Prahalad y Gary Hamel. "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* Vol: 8 num 9 (1990): 3-16.

¹⁴ Jesús Suárez Hernández y Santiago Ibarra Miron, "La Teoría de Los Recursos y Las Capacidades..."

Es al personal de la empresa que debe dársele esta distinción¹⁵. Las empresas deberán atraer, retener y mantener a su capital humano, sobre todo aquel personal que con su talento, su creatividad y su conocimiento marca la diferencia en la empresa y frente a las demás del sector; las personas constituyen el recurso con mayor potencial para proporcionar ventajas competitivas sólidas y sostenibles¹⁶. Para que esas capacidades puedan ser efectivas y cumplir con lo antes expresado, existen por lo menos cuatro elementos que deben considerarse: “comprender los elementos diferenciales del sector, buscar oportunidades de mercado, involucrar a todos en el reto y competir sin correr riesgos”¹⁷.

El enfoque de las capacidades empresariales que resalta la importancia que tienen los gerentes que gestionan los procesos administrativos y organizacionales, tiene que ver con los líderes que despliegan la habilidad de entender, describir y evaluar el potencial de generación del desempeño económico de la dotación de recursos de la empresa, pero también esos gerentes, son capaces de gestionar los conocimientos, las habilidades, destrezas, pericia, valores, actitudes y competencias de sus colaboradores. Entonces las capacidades empresariales incluyen dos variables, la primera relacionada con las capacidades gerenciales y la segunda con las capacidades funcionales¹⁸.

Las primeras buscan que los gerentes de las empresas, sean capaces de incursionar en los nuevos mercados más rápido que sus competidores, capaces de gestionar sus recursos y orientarlos hacia la obtención de una ventaja competitiva, la capacidad gerencial es la habilidad de la empresa para introducirse rápidamente en los mercados en crecimiento de una manera más efectiva que sus competidores¹⁹, son los procesos que facilitan la integración, utilización y reconfiguración de las actividades; faculta la coordinación, integración y despliegue de recursos a lo largo de toda la compañía²⁰, es la tarea de los altos administradores para crear flexibilidad a través de un monitoreo efectivo de las operaciones y ajustes en la estrategia; también permite a la empresa evaluar, añadir y apalancar sus recursos para lograr ventaja competitiva²¹.

¹⁵ Jay B. Barney; Jr. David J. Ketchen y Mike Wright, “The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?”, *Journal of Management* Vol: 37 num 5 (2011): 1299–1315, <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>.

¹⁶ María R. Martínez Santa; J. Charterina Abando y A. Araujo de la Mata, “Un Modelo Causal de Competitividad Empresarial Planteado Desde La VBR: Capacidades Directivas, de Innovación, Marketing y Calidad”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa* Vol: 16 num 2 (2010): 165–88, [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8).

¹⁷ Irazu de la Cruz Gómez; Julio Cesar Morales Cruz y Guillermo Carrasco Acevedo, “Construcción de Un Instrumento de Evaluación de Capacidades En La Empresa: Una Propuesta Metodológica”, *Congreso Internacional de Investigación En Ciencias Administrativas ACACIA*, 2 al 5 de Mayo del 2006 (2006): 1–30, <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P15T3-1.pdf>.

¹⁸ Neil Fligstein et al., “Scale and Scope: A Review Colloquium”, *Business History Review* Vol: 64 num 4 (1990): 690–735, <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3115503>.

¹⁹ Neil Fligstein et al., “Scale and Scope: A Review Colloquium...”

²⁰ David J. Teece; Gary Pisano y Amy Shuen, “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal* Vol: 18 num 7 (1997): 509–533, <https://www.jstor.org/stable/3088148?seq=1>.

²¹ Chris Graves y Jill Thomas, “Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective”, *Family Business Review* Vol: 19 num 3 (2006): 207–224, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00066.x>.

En el caso de las segundas, se refieren a las actividades que hacen productiva a la empresa, incluye las áreas funcionales de una empresa²². La capacidad funcional es un conjunto de sistemas técnicos²³; procesos tecnológicos²⁴; habilidades para la ejecución de tareas específicas, actividades de producción, ventas y distribución y rutinas operativas involucradas en el contexto específico de la firma²⁵, por lo tanto carecen de sustitutos y son difíciles de imitar. Esto implica que las capacidades funcionales contribuyen altamente a generar ventaja competitiva dentro de la firma²⁶.

En cuanto a las capacidades empresariales²⁷, podemos identificar por el lado de las capacidades gerenciales a las capacidades financieras²⁸, en la que se clasifican a los sistemas de control formales, la rentabilidad, la valuación de los activos, los reportes de ingreso y egreso; también existen las capacidades en recursos humanos²⁹, que incluye las habilidades por la educación, el entrenamiento y la experiencia de los gerentes, la habilidad para resolver problemas, la habilidad para construir y mantener redes sociales, habilidades de comunicación, adaptación al cambio y colaboración y las capacidades administrativas³⁰, que tienen que ver con los procesos administrativos y operativos que despliegan los gerentes en el cumplimiento de su función.

Estas capacidades buscan la toma de decisiones estratégicas de parte de los gerentes, desarrollando sus habilidades de negocio y ejecutivas, comprende las habilidades para formación de equipos, conciliación de sistemas de control, empoderamiento y estilos de gestión, planeación y políticas estratégicas, resistencia al cambio, ansiedad y compromiso.

Por su lado, las capacidades funcionales³¹, se conforman por la tecnología³², y promueven el uso eficiente de la tecnología, contar con sistemas de información

²² Nallely Hernandez Hernandez; Yesenia Sanchez Tovar y Jesus Lavin Verastegui, "Identificación de Las Capacidades Empresariales..."

²³ Dorothy Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal* num 13 (1992): 111–25, <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>.

²⁴ Sanjaya Lall, "Technological Capabilities and Industrialization", *World Development* Vol: 20 num 2 (1992): 165–86, [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(92\)90097-F](https://doi.org/10.1016/0305-750X(92)90097-F).

²⁵ D. Collis, "Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal* num 15 (1994): 143–52, <https://www.jstor.org/stable/2486815>.

²⁶ Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* Vol: 17 num 1 (1991): 203–27, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

²⁷ Nallely Hernandez Hernandez; Yesenia Sanchez Tovar y Jesus Lavin Verastegui, "Identificación de Las Capacidades Empresariales..."

²⁸ Chris Graves y Jill Thomas, "Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective", *Family Business Review*, Vol: 19 num 3 (2006): 20–24.

²⁹ Marianne Gloet, "Knowledge Management and the Links to HRM. Developing Leadership and Management Capabilities to Support Sustainability", *Management Research News* Vol: 29 num 7 (2006): 402–413, <https://doi.org/10.1108/09574090910954864>.

³⁰ Cemal Zehir y A. Zafer Acar, "Identifying Organizational Capabilities As Predictors of Growth and Business Performance", *The Business Review*, Cambridge Vol: 5 num 2 (2006): 109–116, https://www.researchgate.net/publication/267622594_Identifying_organizational_capabilities_as_predictors_of_growth_and_business_performance.

³¹ Nallely Hernandez Hernandez; Yesenia Sanchez Tovar y Jesus Lavin Verastegui, "Identificación de Las Capacidades Empresariales..."

³² Sanjaya Lall, "Technological Capabilities and Industrialization", *World Development*, Vol: 20 num 2 (1992): 165–186.

especializados, así como certificaciones y patentes; incluye también las ventas³³, que representa la satisfacción de necesidades del cliente, se trata de mantener una buena relación con los clientes, el reconocimiento y la calidad del producto o servicio, ofrecer garantías, así como el índice de satisfacción; a su vez, las capacidades operativas, que representan las operaciones cotidianas, que se refiere a las operaciones que de forma diaria se realizan en la empresa, estas se relacionan a un conocimiento más operativo que reflexivo, pero no por ello dejan de ser importantes para contribuir significativamente a la competitividad de la empresa.

Método

Esta investigación se realizó con un enfoque cualitativo de alcance explicativo, cuyo marco referencial se desarrolló a través de un estudio de caso. Participaron dos empresas hoteleras de la ciudad de Palenque, Chiapas, cuyos criterios para elegirlos fue que tuvieran al menos diez años de operación. Como instrumentos de investigación se usaron cuestionarios con preguntas semiestructuradas y guías de observación, se aplicaron dos entrevistas en profundidad a cada gerente de los hoteles participantes, así como el desarrollo de un grupo focal con siete colaboradores de ambos hoteles.

La validación de los instrumentos de investigación, consistió en solicitarle a seis expertos académicos que hicieran la revisión de las preguntas, las cuales fueron elaboradas a partir de las categorías principales de estudio; posteriormente se desarrolló un proceso de vagabundo que consistió en aplicarle dichas entrevistas a tres empresarios gerentes de sus respectivos hoteles, a partir de esta etapa se hicieron adecuaciones para la versión final integrada por 25 preguntas para gerentes y 11 preguntas para personal operativo. También se diseñó un guión de observación que permitió tener datos relacionados con la infraestructura, servicios generales y los procedimientos visibles que se realizaron en las empresas estudiadas. Debe comentarse, que se obtuvieron consentimientos informados para las entrevistas tanto a gerentes como al grupo focal y la autorización para realizar observación en las instalaciones y áreas de los hoteles participantes. El análisis de la información consistió en una codificación libre, como ya se tenían delimitadas las categorías y subcategorías más importantes, se realizó un análisis apriorístico y un análisis categórico, se clasificaron los datos en categorías, se designaron subcategorías y para identificarlas se recurrió al uso de códigos, esta estrategia facilita el análisis de la información de forma muy específica; en el análisis de contenido que se hizo brevemente, se requirió la comprensión de los guiones de entrevistas, transcripción de observaciones, documentos que contenían los contenidos que se querían entender, para realizar este método se empieza por transcribir todo el contenido de la entrevista antes de cualquier interpretación. También consiste en verificar la presencia de palabras o conceptos en un contenido y su sentido dentro de un contexto, entender el contexto es fundamental porque permite hacer inferencias válidas y reproducibles³⁴, por ello el primer paso fue la edición de los documentos haciendo las transcripciones de las entrevistas que se aplicaron, así como los formatos de observación usados. Para ello se recurrió al uso del software atlas ti 8.4.24.

³³ Meng Zhao; Cornelia Droge y Theodore P. Stank, "The Effects of Logistics Capabilities on Firm Performance: Customer-Focused versus Information-Focused Capabilities", *Journal of Business Logistic* Vol: 22 num 2 (2001): 91–107, <https://doi.org/DOI: 10.1002/j.2158-1592.2001.tb00005.x>.

³⁴ Martha Cecilia Arbeláez Gomez y Javier Onrubia Orñi, "Análisis Bibliométrico y de Contenido . Dos Metodologías Complementarias para el Análisis de La Revista Colombiana Educación y Cultura", *Revista de Investigaciones* Vol: 14 num 23 (2014): 14–31, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22383/ri.v14i1.5>.

Resultados

Breve reseña de las empresas estudiadas.

Para proteger los datos de las empresas participantes, las denominamos como empresa C y empresa D. A continuación, se presenta una breve descripción de ambas.

Empresa C.

El hotel se fundó cuando era presidente de la República Don Lázaro Cárdenas del Río. En 1937. Se empieza a pensar en tener un hotel, y es en 1951, se construyeron dos habitaciones de madera, incluso sirvieron para hospedar a Alberto Ruz el descubridor de la tumba de Pakal. Por eso el primer nombre del hotel Palenque fue hotel Cruz de Palenque en referencia al templo de la cruz. Originalmente daba servicio a los comerciantes que venían, a los que trabajaban en la zona arqueológica, a los que trabajaban en las obras de ferrocarriles, finalmente el hotel es heredado a la familia que hasta la actualidad lo dirige, esta es la tercera generación que administra el hotel. Actualmente cuenta con 25 trabajadores.

Sus servicios e instalaciones son: 27 habitaciones climatizadas, alberca techada, bar, terraza, jardín, lavandería, tienda de regalos, museo, lobby y wifi.

Empresa D.

El hotel fue fundado en 1955, por el Sr. Domingo Lacroix González, ha sido uno de los hoteles que presto los primeros servicios de hospedaje en Palenque, cuando aún la zona arqueológica se empezaba a descubrir, este hotel guarda varios pasajes importantes de la historia de Palenque, ya que en él se hospedaron diferentes personajes que fueron los descubridores de las principales áreas de la zona arqueológica, como por ejemplo el Sr. Alberto Ruz, quien descubrió la tumba de Pakal, además por las relaciones políticas que mantenían los primeros dueños, pudieron establecer relaciones con personas de diferentes ámbitos incluso del extranjero. Actualmente es manejado por personal que pertenece a la tercera generación de la familia fundadora. Actualmente cuenta con 5 trabajadores. Sus servicios e instalaciones son: 16 habitaciones, aire acondicionado, wifi, alberca, estacionamiento, restaurante, lobby y áreas verdes.

Resultados del análisis

A partir de la categorización y análisis realizado con el apoyo del software atlas ti 8.4. 24, emergieron varias subcategorías que favorecieron un análisis más profundo respecto a las capacidades empresariales de las dos empresas estudiadas. En la tabla 1, se presenta el total de categorías y subcategorías, tanto las preestablecidas como las emergentes y que dieron como resultado cuatro redes conceptuales que se describen a continuación.

Categorías	Subcategorías
Capacidades empresariales	Capacidades financieras
Capacidades gerenciales	Capacidades de gestión administrativa
Capacidades funcionales	Capacidades de gestión de recursos humanos
Ventajas competitivas	Fidelidad a la empresa

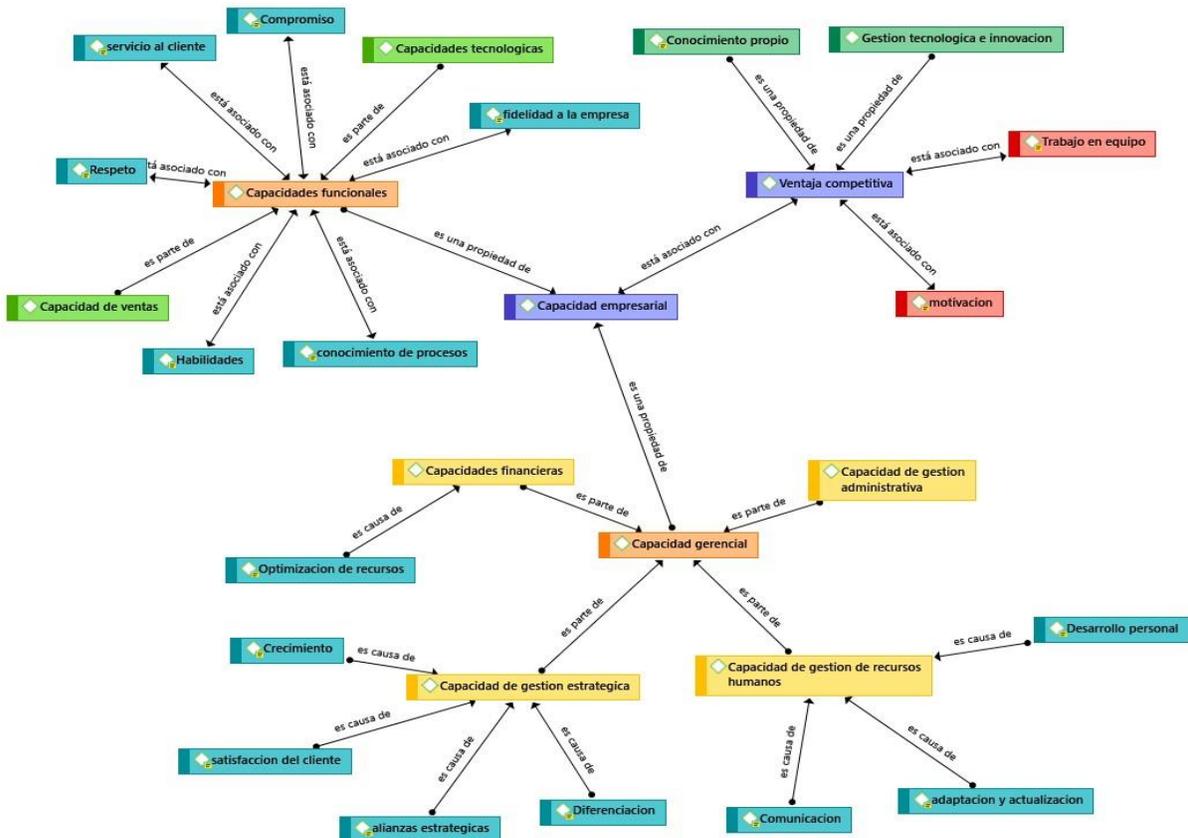
	Capacidades de gestión estratégica
	Desarrollo personal, Comunicación, Respeto
	Capacitación-aprendizaje, Motivación, Habilidades.
	Adaptación y actualización, servicio al cliente.
	Gestion tecnológica e innovación, Diferenciación.
	Crecimiento, Capacidades de ventas.
	Conocimientos propios, Satisfacción al cliente.
	Optimización de recursos, Conocimiento de procesos.
	Trabajo en equipo, Compromiso.
	Alianzas estratégicas, Liderazgo, Dominio de otra lengua.
	Experiencia laboral, Capacidades operativas cotidianas.
	Capacidades tecnológicas, Facultadamiento.

Fuente: Elaboración propia con apoyo de atlas ti 8.4.24
Tabla 1

Categorías y subcategorías emergentes

Capacidades empresariales empresa C.

La figura 1 muestra la red de la empresa C.



Fuente: elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

Figura 1

Capacidades empresariales de la empresa C.

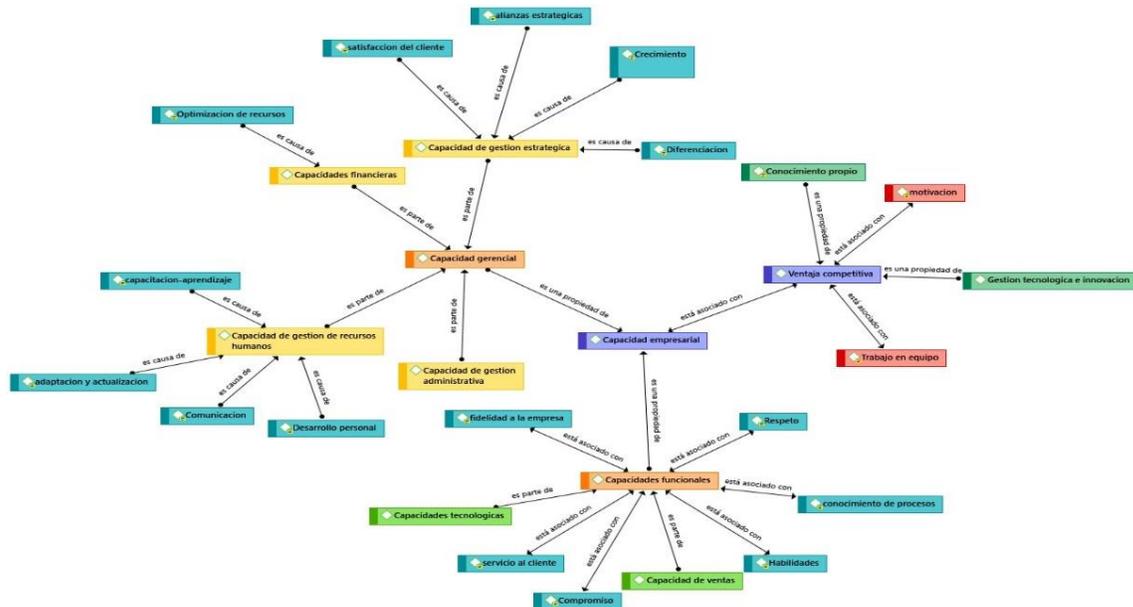
La empresa C, es de menor clasificación turística, ello quiere decir que su capacidad, instalaciones, servicios, etc., son de poca intensidad; en la red resultante se observa como en este caso las capacidades funcionales y las subcategorías asociadas se observan con mayor intensidad, en esta empresa el personal juega un rol más participativo, porque las necesidades de la empresa y del mismo personal son mayores en cuanto a mantener a sus clientes y sus servicios activos que en al final les generan ingresos.

“...tengo un grupo del área administrativa de tres o cuatro personas posiblemente que las he hecho parte de la empresa y sentirse también ellos dueños y ahí vamos trabajando y bueno ahí tiene que haber el sentido de liderazgo”. (Empresa C [3:7]).

Las capacidades de gestión de personal se ven menos fortalecidas, porque como pequeña empresa, los tiempos son más apresurados, el interés por hacer más trabajo es elevado y eso origina que la gerencia deba emplearse en ser más cuantitativa, en buscar cantidad más que calidad, porque hacen equilibrio las necesidades con los ingresos y esto no ayuda a tener el personal o las áreas necesarias que desarrollen procesos de gestión hacia el personal, si ocurre hacia las áreas estratégicas, de tecnologías y de actividades rutinarias como se verá en los resultados en el grupo de enfoque.

Capacidades empresariales empresa D.

La empresa D, es pequeña y parecida a la empresa C, por lo que sus resultados son parecidos, solo que existe en elemento a destacar, la gestión de su personal posee más subcategorías asociadas, por ejemplo hay un proceso de capacitación y aprendizaje, hay comunicación, desarrollo de personal, adaptación y actualización, si bien es cierto, son procesos que se hacen sin demasiado protocolo, pero al ser una empresa pequeña aún se realizan procesos manuales que son cansados y tardados pero eso ha ayudado a mantener comunicación y trabajo colaborativo de mejor nivel que la otra empresa. La figura 2, muestra la red resultante.



Fuente: elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

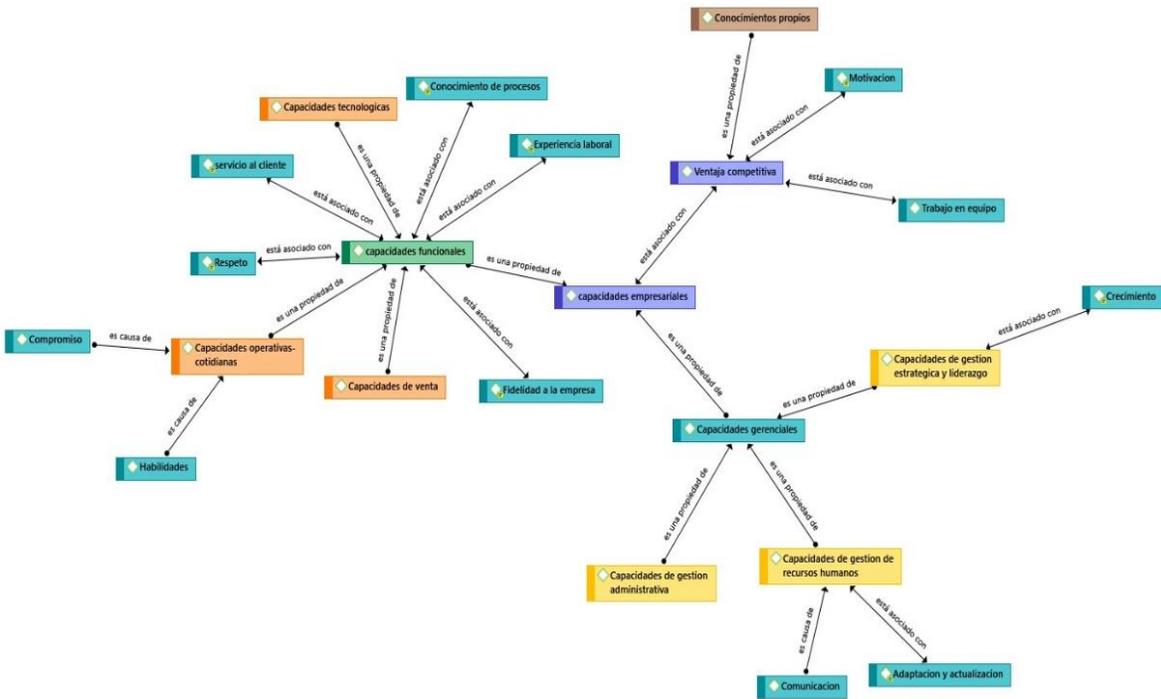
Figura 2
Capacidades empresariales de la empresa D.

Los procesos de trabajo en equipo, motivación, capacitación, se dan en el desarrollo de las actividades pero de manera directa y más personalizada por la gerencia, esto ha permitido que de alguna manera se reconozca que existen esas funciones de gestión de personal aunque en la práctica no existen departamentos o encargados.

“...hemos procurado primeramente darle un trato amable respetuoso cordial y solidario a los empleados no, para que esto de alguna manera sirva como motivación para un mejor desempeño de sus labores hee hemos procurado igualmente que cuando así nos han invitado a participar en algunos cursos de capacitación puedan acudir para que igualmente su desempeño sea de calidad y eficiente”. (Empresa D [4:5]).

Grupo focal.

La figura 3, presenta la red del grupo focal.



Fuente: elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

Figura 3
Red conceptual del grupo focal

En el trabajo con el grupo focal, se pudieron recoger interesantes participaciones que enriquecen las aportaciones de los colaboradores de las dos empresas, permite entender que no siempre los conceptos que una teoría enmarca, son los que en la realidad se desarrollan en el día a día de las empresas, incluso existen procedimientos específicos que aunque no sean los que normalmente alguna teoría marque, en la realidad son los que mejor aplican; esto se menciona porque en la red del grupo focal, se pueden observar como las capacidades gerenciales han sido las menos consideradas por los participantes, esta categoría originalmente se planteó con cuatro subcategorías, en este ejercicio, se identificaron tres, y solo la gestión de personal fue la que recibió atención de parte de los participantes, incluso se generaron dos subcategorías nuevas, la comunicación y la adaptación y actualización.

Los participantes de este grupo focal y de acuerdo a la teoría de los recursos y capacidades, resaltaron los conceptos y elementos que están relacionados a las subcategorías previamente definidas, es decir; las capacidades cotidianas, las capacidades de ventas y las capacidades tecnológicas; manifestaron que en los procesos que realizan en sus respectivas áreas de trabajo, han podido adquirir, experiencia laboral y conocimiento de procesos:

“...tres años estuve de velador, a como fui teniendo un poco de conocimientos hee pasamos como jefe de mantenimiento a través de ahí hemoss tomado bueno de mi parte he tomado cursos pues si en distintas áreas de de tratándose lo que es el hotel, tengo algo de he tomado cursos exclusivamente de albercas, he pues tamos he tenemos algo de conocimiento de ahí pasamos también asunto de mantenimiento conocemos algo de fontanería, lo que es electricidad este pues lo que se trata de trabajo en hotel pues es bastante es amplio perooo pues conocemos algo, electricidad tanto el clima, pues, tengo 21 años trabajando aquí.” (Grupo focal [1:6]).

No solo han hecho alusión a dos subcategorías, también se identificaron fidelidad a la empresa, servicio al cliente y respeto.

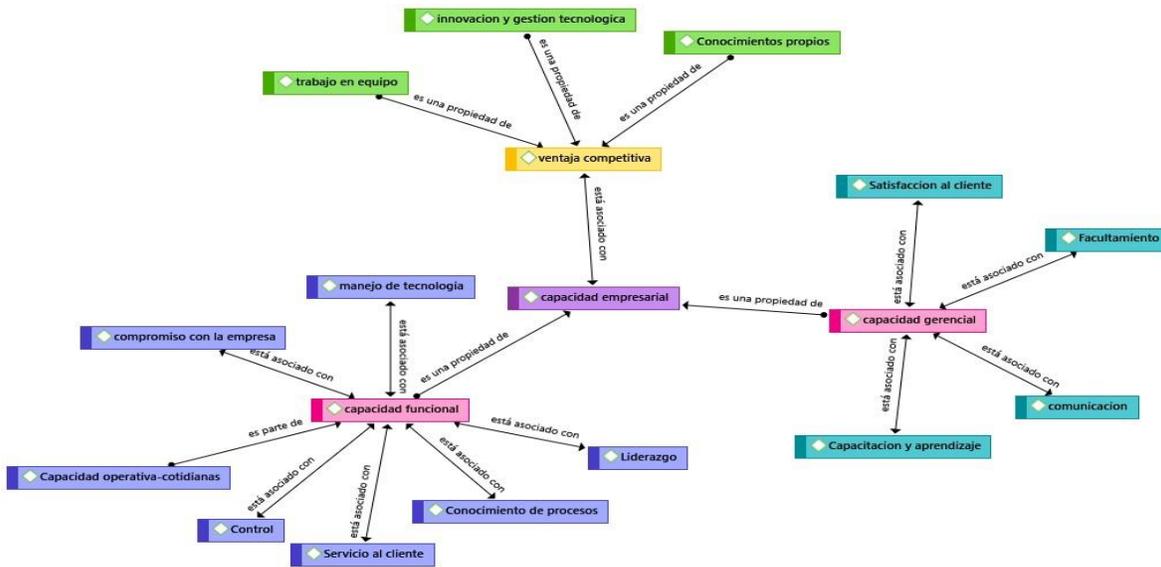
Es significativo como dentro de una misma subcategoría como las capacidades operativas y cotidianas, se identificaron dos subcategorías menores, estas son el compromiso y las habilidades, sobre todo la primera revela aspectos que de alguna manera coincide con lo que alguno de los gerentes menciona, en ese caso le llamaron arraigo o identidad con la empresa.

“...debo compartir y enseñar a mis compañeros, porque nuestro patrón nos ha tenido confianza sabe que no somos profesionistas pero si sabemos cumplir, si he compartido con mis compañeros el conocimiento, lo poco lo que tengo, porque le he dado esas herramientas, es para que no tengamos problemas con malas reparaciones, esto sucede porque no se les enseña, lo importante es compartir enseñarle al compañero lo que uno sabe en ese contexto se pueden llevar a cabo soluciones y darle motivación”. (Grupo focal [1:36]).

Red de observaciones en la empresa C.

En la figura 4, se presenta la red de observaciones de la empresa C.

Capacidades empresariales y ventaja competitiva en empresas hoteleras: Estudio de caso en hoteles de Palenque... pág. 14



Fuente: elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

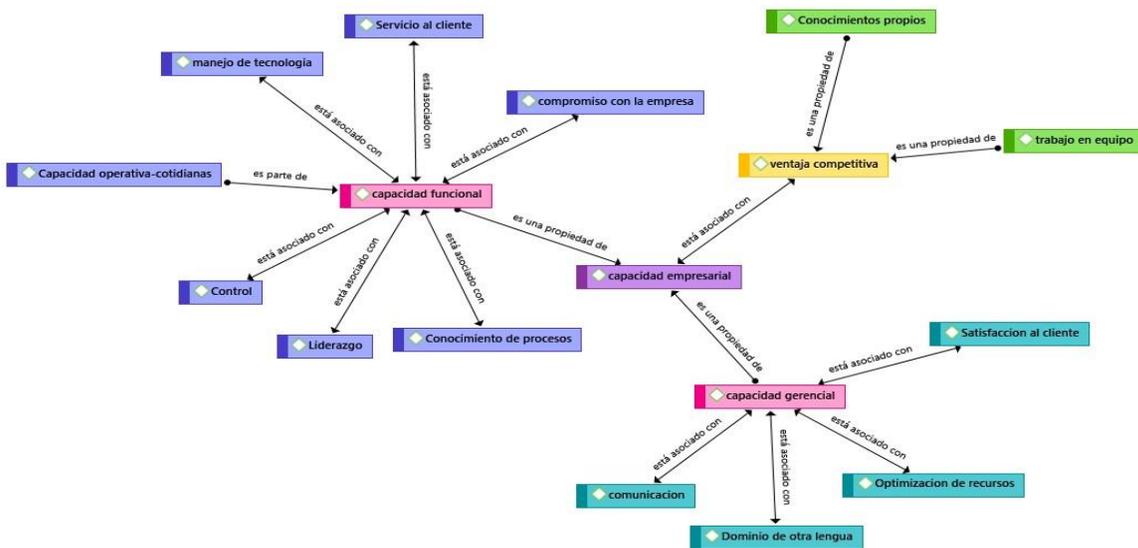
Figura 4

Red conceptual de la observación en la empresa C.

En esta red que corresponde a la empresa C, se observa que el tamaño físico y de infraestructura no es un determinante para definir las ventajas competitivas de una empresa, lo son las capacidades que posean sus colaboradores, y en estos resultados se presentan esas afirmaciones de la teoría, solo debe resaltarse el hecho de que se repiten las mismas subcategorías que permiten inferir procesos muy similares como los vistos en las demás redes.

Red de observaciones de la empresa D.

En la figura 5, se presenta la red de observaciones de la empresa D.



Fuente: elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

Figura 5

Red conceptual de la observación en la empresa D.

El tamaño de una empresa no necesariamente es ventaja o desventaja, esta empresa es aún más pequeña en infraestructura y personal, sin embargo. lo observado refleja que a pesar de tener solo 16 habitaciones ofrece lo suficiente para otorgarle al cliente lo necesario que le permita tener satisfacción y que con ello sea una empresa competitiva, por ejemplo en la recepción, aunque no es nada parecida a las otra empresa estudiada, se dice lo siguiente:

“...sabe lo básico de inglés de hotelería, incluso entiende bastante inglés y francés (el dueño del hotel está casado con una Francesa)” (Observaciones empresa D [4:8]).

Discusión

Las empresas pueden por si mismas desarrollar sus propios procesos, que sean innovadores, usando sus recursos. En su momento, Barney explicaba la ambigüedad causal³⁵, esa forma de como las empresas aun sin saberlo, poseen capacidades y recursos amplios tanto como para ser competitivas, todo está en saber gestionarlos y dirigirlos, pero además fortalecerlos, en específico a su personal. Los resultados observados en este estudio, muestran como las empresas estudiadas, poseen esos recursos y esas capacidades suficientes para desarrollar procesos innovadores y competitivos, se identificaron las categorías que la teoría enmarca, consecuentemente no se encontró algo que no se hubiera previsto, pero a medida que se adentró en el proceso investigativo, emergieron diversas subcategorías que permitieron entender lo que Barney et al., ya había señalado, respecto a que esas capacidades encubiertas pueden ser las detonadoras de la competitividad³⁶, se sobreentiende cuáles deberían ser esas capacidades, al respecto destacamos lo que proponen Rubio y Aragón³⁷, respecto a la gestión y capacitación del personal, las capacidades directivas, las capacidades de marketing, la calidad, la innovación, los recursos tecnológicos, los sistemas de información, la gestión financiera, los valores culturales y el know how que en este trabajo denominamos como conocimientos propios.

Algunas de esas subcategorías que emergieron fueron: adaptación y actualización, alianzas estratégicas, liderazgo personal, conocimiento de procesos, desarrollo personal, diferenciación, trabajo en equipo y facultamiento, aquí destacan tres subcategorías³⁸ que se presentaron en las empresas estudiadas, estas fueron, el compromiso con la empresa, el respeto y la motivación; lo que permite explicar cómo es que estas empresas que independientemente que se han desarrollado bajo esquemas de empresas familiares e iniciaron como microempresas, actualmente son hoteles competitivos y con expectativas importantes para sus propios colaboradores y clientes.

³⁵ Jay Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol: 17 num 1 (1991): 99–120

³⁶ David J. Ketchen Barney and Mike Wright, “The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?,” *Journal of Management*, Vol: 37 num 5 (2011): 1299–1315.

³⁷ Alicia Rubio Bañon y Antonio Aragon Sanchez, “Factores Explicativos Del Éxito Competitivo . Un Estudio Empírico En La Pyme”, *Cuadernos de Gestión* Vol: 2 num 1 (2002): 49–63, <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf>.

³⁸ Alicia Rubio Bañon y Antonio Aragon Sanchez, “Factores Explicativos Del Éxito Competitivo. Un Estudio Empírico En La Pyme.”, *Cuadernos de Gestión*, Vol: 2 num 1 (2002): 49–63.

Para lograr niveles elevados de competitividad se debe innovar, en procesos rutinarios, en sistemas de gestión, en métodos específicos de trabajo³⁹, la atención innovadora debe dirigirse hacia el personal de la empresa, es ahí donde se genera el proceso transformacional y sostenible de una empresa, centrar el proceso en el conocimiento de las personas es lo que hace a las empresas altamente competitivas⁴⁰. Por lo tanto, se identificaron subcategorías que guardan relación con lo aquí expresado, se identificó la capacidad de capacitación y aprendizaje en el personal de las empresas estudiadas, así mismo, la gestión tecnológica e innovación que es una capacidad impulsada a nivel gerencia, fue altamente identificada por el personal entrevistado, también la actualización y la adaptación; por lo que existen elementos para inferir que estas empresas practican procesos orientados a generar conocimiento en su personal. Es la capacidad de la gerencia a través de su capacidad de gestión del personal, la que está comprometida a que otras capacidades se puedan potenciar en sus colaboradores que de alguna forma serán capacidades que abonen a la competitividad de la empresa; entonces se considera que son las personas las que constituyen el recurso con mayor potencial para proporcionar ventajas competitivas a la empresa de forma sostenible⁴¹. Dicha propuesta fue retomada por otros estudiosos del tema y se propusieron las variables que tanto en las capacidades gerenciales como en las funcionales deberían estudiarse de forma más específica, por ejemplo los sistemas técnicos, las tareas específicas, las ventas, la producción, las gestiones del personal, de las finanzas, de los sistemas administrativos y estratégicos, se buscaba que se tuviera un personal capacitado y diferenciado en cada empresa para hacerlos únicos e inimitables, ahí radica el verdadero poder empresarial de una empresa⁴².

Conclusiones

A partir de los resultados observados se concluye que las empresas estudiadas, poseen las capacidades suficientes para otorgar servicio de hospedaje con calidad, así se corroboró durante las visitas de entrevista a los gerentes, personal operativo y las observaciones realizadas; en dichas observaciones se pudo apreciar las diferentes áreas con las que cuentan: restaurante, alberca, wifi, habitaciones climatizadas, áreas verdes y de entretenimiento, etc.

Así también cuentan con sistema de seguridad y vigilancia, personal capacitado en atención al cliente y además personal clave con varios años de experiencia en las áreas más importantes de cada hotel estudiado.

³⁹ Cesar Camison y Ana Villar-Lopez, "Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance", *Journal of Business Research* Vol: 67 num 1 (2014): 1-12 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>.

⁴⁰ J. Barney, "Recursos de La Firma y Ventaja Competitiva Sustentable", *Journal of Management* num 17 (2012): 1–11, <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

⁴¹ Maria R. Martinez Santa; J. Charterina Abando y A. Araujo de la Mata, "Un Modelo Causal de Competitividad Empresarial Planteado Desde La VBR: Capacidades Directivas, de Innovacion, Marketing y Calidad", *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, Vol: 16 num 2 (2010), 1335-2523.

⁴² Dorothy Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, num 13 (1992): 111–125; Sanjaya Lall, "Technological Capabilities and Industrialization", *World Development* Vol: 20 num 2 (1992): 165–186; David J. Teece, Gary Pisano y Amy Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal* Vol: 18 num 7 (1997): 509–533; Chris Graves y Jill Thomas, "Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective", *Family Business Review* Vol: 19 num 3 (2006): 207–224; David J. Collis, "Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal* num 15 (1994): 143–152

Durante el proceso investigativo se identificaron las variables que enmarca la teoría de los recursos y capacidades y la teoría de las ventajas competitivas, los conceptos se identificaron en gerentes y personal operativo de cada empresa participante; emergieron diversos conceptos y dada la amplitud y flexibilidad de ambas teorías, se concluye que corresponden a los contenidos de esas teorías, que son conceptos asociados a las variables originales. Se identificó que los gerentes y sus colaboradores, desarrollan prácticas cotidianas que sin tener el conocimiento teórico, se aplican conceptos que alimentan a las teorías en cuestión, ya que en este estudio, se observó que tales prácticas organizacionales corresponden a la realidad de las empresas estudiadas y que han demostrado su utilidad en el servicio de hospedaje que prestan. Las capacidades gerenciales que se practican en dichas empresas, tienen relación con su permanencia en el mercado, ya que los gerentes de estos hoteles, pertenecen a la segunda o tercera generación que los administra, cuentan con una carrera universitaria y además los años de experiencia les han servido para realizar procesos de innovación en la estructura física de sus empresas y también se han enfocado lo suficiente en el desarrollo de su personal; a partir de los resultados procesados en atlas ti, se identificaron algunas áreas de oportunidad que podrían mejorarse, subcategorías como control, experiencia laboral y liderazgo, fueron identificadas con frecuencias bajas, estas subcategorías tienen presencia en las dos empresas. Respecto a las capacidades funcionales, se concluye que es un personal comprometido con su trabajo, con su empresa y con el cliente, fue en el grupo de enfoque, en donde emergieron la mayoría de las subcategorías, lo que permite identificar un alto compromiso con su trabajo, un elevado conocimiento de sus actividades permitiéndoles ser innovadores y creativos y además de que esto les genera valores como el respeto y la motivación; aunque siguen siendo empresas pequeñas y medianas, que además vienen de un proceso donde fueron creando sus propias formas de trabajo, también es cierto que esas prácticas les han dado buenos resultados. Con los elementos identificados respecto a las capacidades gerenciales y las capacidades funcionales, que al fusionarse se transforman en capacidades empresariales, se afirma que en las dos empresas estudiadas, por un lado las capacidades gerenciales, contribuyen a lograr ventajas competitivas en el mercado hotelero; en contraparte, las capacidades funcionales que se identificaron en el personal de cada empresa, también contribuyen a lograr ventajas competitivas en el mismo mercado. Por lo que, las capacidades empresariales, generan ventajas competitivas en las empresas estudiadas en la ciudad de Palenque, Chiapas.

Bibliografía

Arbeláez Gómez, Martha Cecilia y Onrubia Goñi, Javier. “Análisis Bibliométrico y de Contenido. Dos metodologías complementarias para el análisis de la revista Colombiana Educación y Cultura”. Revista de Investigaciones Vol: 14 num 23 (2014): 14–31. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22383/ri.v14i1.5>.

Barney, Jay. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. Journal of Management Vol: 17 num 1 (1991): 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

Barney, Jay; Ketchen, David J. y Wright Mike. “The Future of resource-based theory: revitalization or decline?”. Journal of Management Vol: 37 num 5 (2011): 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>.

Camisón César y Villar-López, Ana. “Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance”. Journal of Business Research Vol. 67, No.1, (2014), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>.

Chiapas. Secretaria de turismo. “Reporte estadístico de indicadores del sector turístico de Chiapas.” Chiapas, 2019.
<http://www.turismochiapas.gob.mx/institucional/estadisticas/formatos/FEBRERO2019.pdf>.

Chiapas y Secretaria de Turismo. “Cuaderno estadístico de la actividad turística del Estado de Chiapas enero 2018,” 2018.
<http://www.turismochiapas.gob.mx/institucional/estadisticas/>.

Collis, David, J. “Research Note: How valuable are organizational capabilities?”. *Strategic Management Journal* Vol: 15 (1994): 143–152. <https://www.jstor.org/stable/2486815>.

Delgado Verde, Miriam; Navas López, José Emilio; Martín de Castro, Gregorio y López Saez, Pedro. “Propuesta de un modelo teórico sobre el proceso de innovación tecnológica basado en los activos intangibles”. *Cuadernos de Estudios Empresariales* Vol: 18 (2008): 203–227. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3083728>.

Fligstein, Neil; Hughes, Thomas; Kocka, Jurgen; Hidemasa, Morikawa y Scherer, Frederic M. “Scale and Scope: A review colloquium”. *Business History Review* Vol: 64 num 4 (1990): 690–735. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3115503>.

Garzón Castrillón, Manuel Alfonso y Fischer, Andre Luiz. “Una vía de colaboración entre la economía y la administración: La teoría de los recursos y las capacidades”. *Revista Equidad y Desarrollo* Vol: 1 num 11 (2009): 75–104. <https://doi.org/DOI: 10.19052/ed.229>.

Gloet, Marianne. “Knowledge management and the links to HRM. Developing leadership and management capabilities to support sustainability”. *Management Research News* Vol: 29 num 7 (2006): 402–413. <https://doi.org/10.1108/09574090910954864>.

Gómez, de la Cruz, Irazu; Morales Cruz, Julio César y Carrasco Acevedo, Guillermo. “Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: Una propuesta metodológica”. *Congreso internacional de investigación en ciencias administrativas ACACIA*, 2 al 5 de Mayo del 2006 (2006): 1–30. <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P15T3-1.pdf>.

Graves, Chris y Thomas, Jill. “Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective”. *Family Business Review* Vol: 19 num 3 (2006): 207–224. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00066.x>.

Hernández Hernández, Nallely; Sánchez Tovar, Yesenia y Lavín Verastegui, Jesús. “Identificación de las capacidades empresariales como factor generador de la competitividad en el sector hotelero de Ciudad Victoria Mexico”. *Investigación Administrativa* Vol: 43 num 113 (2014): 78–94. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782014000100078&script=sci_abstract.

Hernández Suárez, Jesús y Ibarra Miron, Santiago. “La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual de la estrategia empresarial”. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales* num 15 (2002): 63–89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>.

Lall, Sanjaya. “Technological capabilities and industrialization”. *World Development* Vol: 20 num 2 (1992): 165–186. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0305-750X\(92\)90097-F](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0305-750X(92)90097-F).

Leonard-Barton, Dorothy. "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal* Vol: 13 (1992): 111–125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>.

Martínez Santa, María R., Charterina Abando, J. y Araujo de la Mata, A. "Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa* Vol: 16 num 2 (2010): 165–188. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8).

Narvéez Vázquez Germán, Guerrero Dávalos, Cuauhtemoc y Villaprado Chavez, Otto. "La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades". *Revista Internacional Administración & Finanzas*. Vol: 10 num 2 (2017): 93–105. https://www.theibfr.com/download/riaf/2017_riaf/riaf_v10n2_2017/RIAF-V10N2-2017-8.pdf.

Prahalad, C. K. y Hamel, Gary. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review* Vol: 8 num 9–10 (1990): 3-16. [https://doi.org/10.1016/0094-5765\(81\)90092-8](https://doi.org/10.1016/0094-5765(81)90092-8).

Rodríguez, Sonia Dasi y Martínez Pérez, Juan Francisco. "Teorías del crecimiento de la empresa". *Tendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica*, num 858 (2011): 133–142. <https://doi.org/DOI:10.32796/ice.2011.858.1395>.

Rubio Bañón, Alicia y Aragón Sánchez, Antonio. "Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la Pyme". *Cuadernos de Gestión* Vol: 2 num 1 (2002): 49–63. <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf>.

Teece, David J., Pisano, Gary y Shuen, Amy. "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal* Vol: 18 num 7 (1997): 509–533. <https://www.jstor.org/stable/3088148?seq=1>.

Zehir Cemal y Acar, A. Zafer. "Identifying organizational capabilities as predictors of growth and business performance". *The Business Review, Cambridge* Vol: 5 num 2 (2006): 109–116. https://www.researchgate.net/publication/267622594_Identifying_organizational_capabilities_as_predictors_of_growth_and_business_performance.

Zhao Meng, Droge, Cornelia y Stank, Theodore P. "The effects of logistics capabilities on firm performance: Customer-focused versus information-focused capabilities". *Journal of Business Logistic* Vol: 22 num 2 (2001): 91–107. <https://doi.org/DOI: 10.1002/j.2158-1592.2001.tb00005.x>.

REVISTA
INCLUSIONES M.R.
REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.